

CERTIFIED PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATE IPMA® LEVEL D

EXAMEN ÉCRIT QUESTIONS OUVERTES

EXEMPLE EXAMEN (2023) AVEC RÉPONSES

Moyens auxiliaires

Vous pouvez utiliser des documents stockés localement,
des livres et autres documents écrits.
En dehors des liseuses électroniques, aucun autre appa-
reil n'est autorisé.

Durée de l'examen

Le temps est donné à titre indicatif.

105 Minutes

Évaluation

L'examen comporte 30 questions au total.
Un maximum de 3 points par question est possible.

90 Points

Question n°	1	ID		Indicateur de compétence	4.4.3.3
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

L'analyse des parties prenantes a été réalisée. Dans le cadre de l'élaboration du concept de communication, les canaux d'information possibles doivent être définis et coordonnés avec les parties prenantes du projet. Citez 6 canaux d'information possibles.

SOLUTIONS

1	Réunion de projet / appel
2	E-Mail
3	Réunion comme canal « top-down » classique (Town Hall)
4	Rapport de projet
5	Vidéoconférence
6	Intranet / Blog du projet

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque canal d'information compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	2	ID		Indicateur de compétence	4.4.6.5
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Dans les projets agiles, la rétrospective est organisée et dans la démarche classique, un atelier « Lessons Learned » (leçons apprises). Cela permet de mener les projets de manière plus efficace et efficiente. Formulez en quelques mots 3 objectifs (ou avantages) qui peuvent être atteints par la réalisation de rétrospectives ou de « Lessons Learned » (leçons apprises).

SOLUTIONS

1	Pour apprendre des erreurs et les éviter à l'avenir (augmentation de la qualité des projets)
2	Pour réduire ou éliminer les risques éventuels
3	Pour identifier et exploiter les opportunités possibles

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

Chaque objectif ou avantage formulé logiquement rapporte 1 point, maximum 3 points.

Question n°	3	ID		Indicateur de compétence	4.5.5.2
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lors de la constitution de l'équipe de projet, les rôles du projet sont définis. Pour que les rôles puissent être assumés efficacement, trois facteurs sont définis et doivent être équilibrés. Quels sont ces 3 facteurs ?

SOLUTIONS

1	Tâches
2	Responsabilité
3	Compétences

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

Chaque facteur correct vaut 1 point, maximum 3 points.

Question n°	4	ID		Indicateur de compétence	4.4.10.5
-------------	---	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Le travail de projet quotidien nécessite une approche efficiente et efficace et une collaboration optimale pour atteindre les objectifs du projet. Décrivez, en 1 ou 2 phrases, ce que signifient efficacité et efficience dans le cadre d'un projet.

SOLUTIONS

Efficience	
	L'efficience signifie faire les choses correctement. Cela signifie que l'on travaille par exemple plus rapidement et/ou de manière plus efficace en termes de ressources.
Efficacité	
	L'efficacité signifie faire les bonnes choses. Cela signifie par exemple aligner de manière optimale les lots de travaux pour atteindre les objectifs du projet.

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

Pour la description correcte de l'efficience et de l'efficacité, 1,5 points chacun, maximum 3 points.

Question n°	5	ID		Indicateur de compétence	4.5.12.1
-------------	---	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

L'analyse des parties prenantes est une technique éprouvée qui permet d'évaluer les différentes parties prenantes et de prendre des mesures en conséquence. Quels sont les 2 facteurs utilisés pour évaluer les parties prenantes ? Sur la base de ces 2 facteurs, quelles connaissances peut-on en déduire pour les mesures à prendre ?

SOLUTIONS

Facteurs d'évaluation	
1	Potentiel d'influence des parties prenantes
2	Intérêts des parties prenantes
Connaissances pour les mesures à prendre	
1	Prévision des comportements possibles des différentes parties prenantes

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

Pour chaque évaluation correcte de facteur/connaissances déduites, 1 point, maximum 3 points.

Question n°	6	ID		Indicateur de compétence	4.3.2.2
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Vous dirigez un projet au sein d'un programme. Décrivez en quelques mots 3 interdépendances entre votre projet et le programme.

SOLUTIONS

1	Alignement des objectifs du projet sur les objectifs du programme
2	Faire coïncider le plan de projet avec les délais et les jalons du programme
3	Rapports cohérents dans le projet et le programme (coûts, délais, résultats)

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque interdépendance correctement décrite, maximum 3 points.

Question n°	7	ID		Indicateur de compétence	4.4.3.1
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

En tant que chef(fe) de projet, vous avez identifié un problème au sein de votre projet. Vous planifiez une réunion pour discuter du problème avec les personnes impliquées et le résoudre. Montrez en quelques mots 6 étapes possibles, comment la réunion pourrait être structurée en fonction de son déroulement.

SOLUTIONS

1	Accueil, ordre du jour, faire connaissance, créer une bonne atmosphère
2	Déterminer la situation problématique / créer une orientation thématique
3	Annoncer et convenir de l'objectif et du point fort de la réunion
4	Analyse de la situation et traitement du problème
5	Recherche de solutions
6	Résumé, étapes suivantes, conclusion, affichage du procès-verbal

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque étape correcte, maximum 3 points.

Question n°	8	ID		Indicateur de compétence	4.4.9.2
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Pour éviter les malentendus et les conflits dans le déroulement du projet, une communication ouverte avec des règles de feedback est essentielle. Décrivez en quelques mots 3 règles de base en matière de feedback.

SOLUTIONS

1	Utiliser des messages clairs à la première personne
2	Utiliser des déclarations claires (pas de généralisations ou d'exagérations)
3	Écouter l'autre et essayer de le comprendre

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point par règle de feedback compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	9	ID		Indicateur de compétence	4.5.1.4
-------------	---	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Sur la base de la situation de départ et de la problématique, le choix s'est porté sur la méthode de gestion de projet classique (cascade) pour le projet à venir. Pour quelles/quels 3 caractéristiques/facteurs le choix se serait-il plutôt porté sur une approche agile ?

SOLUTIONS

1	Courte durée du projet
2	L'utilité pour le client est au centre des préoccupations et nécessite de la flexibilité.
3	Les exigences ne sont pas encore (entièrement) connues et doivent être élaborées de manière itérative.

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque caractéristique / facteur pertinent(e), maximum 3 points.

Question n°	10	ID		Indicateur de compétence	4.5.6.3
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lors de la clôture d'une étape importante, une vérification des résultats du projet est effectuée. Décrivez, en une ou deux phrases, le sens et le but d'une telle vérification. A quelle phase du projet cette vérification a-t-elle normalement lieu ?

SOLUTIONS

Sens et but de la vérification	
	La vérification consiste à contrôler si le résultat du projet après le développement est conforme aux exigences spécifiées.
Phase de projet	
	Réalisation / phase de test

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

Pour le « sens et but » compréhensible 2 points, phase correcte du projet, 1 point, maximum 3 points.

Question n°	11	ID		Indicateur de compétence	4.5.3.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Il existe quatre approches de base pour structurer un organigramme technique de projet (OTP) ou une structure de répartition du travail (SRT). Décrivez-les en quelques mots.

SOLUTIONS

1	Structure orientée fonction ou exécution des tâches
2	Structure orientée objet
3	Structure axée sur le déroulement
4	Structure orientée mixte

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,75 point pour chaque structure correcte OTP/SRT, maximum 3 points.

Question n°	12	ID		Indicateur de compétence	4.5.12.1
-------------	----	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Lors de l'analyse des parties prenantes, répartissez les différentes parties prenantes en catégories. Citez 6 catégories possibles pour regrouper les parties prenantes.

SOLUTIONS

1	Direction
2	Cadre
3	Collaborateurs
4	Fournisseurs
5	Clients
6	Autorités

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque catégories correctement citée, maximum 3 points.

Question n°	13	ID		Indicateur de compétence	4.3.2.1
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Il existe différents modèles de gestion, dont le modèle de gestion « Management by Projects ». Décrivez en quelques mots 3 caractéristiques essentielles de ce modèle de gestion.

SOLUTIONS

1	Hiérarchies plates avec des rôles changeants
2	Collaboration interdisciplinaire au sein d'équipes de projet axées sur le client
3	Financement et comptabilité orientés vers les projets

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque caractéristique essentielle, maximum 3 points.

Question n°	14	ID		Indicateur de compétence	4.4.5.4
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Le « laissez-faire » est un style de gestion décontracté dans lequel le chef de projet laisse une grande marge de manœuvre aux collaborateurs du projet. Décrivez, en 1 ou 2 phrases, 3 avantages ou bénéfices possibles de ce style de gestion.

SOLUTIONS

1	Donne aux collaborateurs du projet une grande liberté avec la possibilité d'une mise en œuvre effective et efficace.
2	Encourage la créativité des collaborateurs de projet et permet de saisir les opportunités.
3	A un effet positif sur la motivation et permet d'améliorer la qualité du projet.

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque avantage ou bénéfice correctement décrit, maximum 3 points.

Question n°	15	ID		Indicateur de compétence	4.4.9.4
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Une négociation difficile est prévue et vous souhaitez vous y préparer systématiquement. Formulez 6 questions auxquelles vous souhaitez obtenir une réponse avant la négociation.

SOLUTIONS

1	Quels sont les arguments dont je dispose pour faire valoir mes revendications ?
2	Quels sont les contre-arguments que le partenaire de négociation pourrait avancer et comment pourrais-je les réfuter ?
3	Quelles solutions ou options possibles sont envisageables comme résultat de la négociation ?
4	Existe-t-il des critères objectifs ou des exemples tirés d'autres négociations ?
5	Quelles sont mes possibilités en cas d'échec de la négociation (meilleure alternative possible) ?
6	Quelle est ma relation avec mon partenaire de négociation ? Quelles sont mes possibilités d'influence ?

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque clarification préalable correcte, maximum 3 points.

Question n°	16	ID		Indicateur de compétence	4.5.10.2
-------------	----	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Citez 6 thèmes (points à l'ordre du jour) qui devraient absolument être abordés lors de la réunion de lancement d'un nouveau projet.

SOLUTIONS

1	Objectifs du projet
2	Résultats attendus et attentes des parties prenantes
3	Organisation du projet, rôles avec TCR (tâches/compétences/responsabilités)
4	Plan des jalons et planning
5	Opportunités et risques, atténuation possible
6	Communication du projet et des parties prenantes

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque thème compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	17	ID		Indicateur de compétence	4.4.7.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Un conflit non résolu passe par plusieurs phases ou étapes de conflit. Décrivez en quelques mots 3 phases possibles d'un conflit non résolu.

SOLUTIONS

1	Latent - potentiel, pas encore visible ou reconnu
2	Emergent - visible, mais toujours rationnel
3	Déclaré - ouvert, visible et reconnaissable par tous

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque phase de conflit correcte, maximum 3 points.

Question n°	18	ID		Indicateur de compétence	4.3.4.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lors du lancement d'un projet, les parties prenantes sont identifiées et analysées. Le résultat qui en découle influence la conception de l'organisation du projet. Listez 4 rôles de projet qui doivent être, dans tous les cas et dès le début, présents dans l'organisation du projet.

SOLUTIONS

1	Mandant
2	Chef de projet et collaborateurs
3	Utilisateurs/personnes concernées par le résultat du projet
4	Membre du comité de pilotage

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,75 point pour chaque rôle de projet correctement nommé, maximum 3 points.

Question n°	19	ID		Indicateur de compétence	4.4.8.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Les techniques de créativité favorisent la créativité dans les équipes de projet, notamment pour élaborer des solutions. Énumérez 6 techniques de créativité qui pourraient être utilisées dans la résolution de problèmes et la génération d'idées dans les équipes de projet.

SOLUTIONS

1	Brainstorming (technique de remue-méninges)
2	Brainwriting (brainstorming écrit)
3	Méthode Walt Disney
4	Mindmap (schémas heuristiques)
5	Méthode 635
6	La check-list d'Osborn

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque technique de créativité correctement nommée, maximum 3 points.

Question n°	20	ID		Indicateur de compétence	4.3.4.1
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

L'analyse des parties prenantes est effectuée tout au long des étapes du processus. Nommez les quatre étapes du processus pour mener à bien l'analyse des parties prenantes.

SOLUTIONS

1	Identifier les parties prenantes
2	Analyser les parties prenantes
3	Evaluer les parties prenantes
4	Influencer/contrôler les parties prenantes

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,75 point pour chaque étape du processus correctement nommé, maximum 3 points.

Question n°	21	ID		Indicateur de compétence	4.5.12.2
-------------	----	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Les questions ouvertes (questions wh) aident à l'élaboration du plan de communication du projet. Quelles sont les 6 questions ouvertes (questions wh) qui aident de manière déterminante à l'élaboration du plan de communication ?

SOLUTIONS

1	<u>A qui</u> faut-il s'adresser ?
2	<u>Que</u> faut-il transmettre ?
3	<u>Comment</u> faut-il communiquer ?
4	Avec <u>quoi</u> faut-il communiquer ?
5	<u>Quand</u> faut-il communiquer ?
6	<u>Combien (quelle quantité)</u> faut-il communiquer ?

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

0,5 point pour chaque question ouverte (question wh) correctement nommée, maximum 3 points.

Question n°	22	ID		Indicateur de compétence	4.5.3.1
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lors de la définition de lots de travaux, il convient de déterminer clairement quel objet de livraison est ainsi créé et ce qui doit être fait ou créé exactement. Formulez en quelques mots 3 indications de planification minimales et impératives pour pouvoir exécuter le lot de travail ?

SOLUTIONS

1	Détermination des ressources nécessaires à l'exécution du lot de travail
2	Le calendrier et les besoins pour la mise en œuvre du lot de travail
3	Détermination des dépendances ou des délimitations avec d'autres lots de travaux

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque indication de planification compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	23	ID		Indicateur de compétence	4.5.7.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Un prix fixe est convenu avec un fournisseur pour un nouveau logiciel à développer. Un tel accord de prix présente des avantages et des inconvénients. Décrivez 3 inconvénients possibles en une phrase.

SOLUTIONS

1	La flexibilité du déroulement du projet par rapport aux demandes de modification du nouveau logiciel est très faible.
2	Le calcul d'un prix fixe est généralement effectué par le fournisseur avec des marges de sécurité élevées.
3	Le donneur d'ordre n'est pas incité à travailler de manière optimale avec le fournisseur (contractant).

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque inconvénient compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	24	ID		Indicateur de compétence	4.4.5.4
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Les styles de direction dans les organisations et les projets sont variés et constituent un facteur très important de succès ou d'échec. Citez 3 styles de direction idéaux pour la gestion de projet.

SOLUTIONS

1	Style de direction autoritaire
2	Style de direction coopératif / style de direction de « laissez-faire »
3	Style de direction démocratique (le groupe décide démocratiquement)

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque style de direction correct, maximum 3 points.

Question n°	25	ID		Indicateur de compétence	4.4.10.3
-------------	----	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Votre équipe de projet travaille sous la pression des délais et sous stress croissant en vue d'une étape importante. Listez en quelques mots 3 mesures possibles pour soutenir votre équipe de projet ?

SOLUTIONS

1	Protection contre les influences externes (organisation, parties prenantes, autres projets)
3	Délimitation claire et quantification/qualification des lots de travaux
4	Coordination, communication et concertation efficaces

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque mesure compréhensible, maximum 3 points.

Question n°	26	ID		Indicateur de compétence	4.5.1.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Dans les projets agiles, une rétrospective est effectuée régulièrement dans la planification de sprint, alors que l'identification des « Lessons Learned » (leçons apprises) dans la procédure classique (cascade) se fait plutôt de manière sporadiques. A quel moment de la procédure classique faut-il au absolument identifier les « Lessons Learned » (leçons apprises) ?

SOLUTIONS

	A la fin du projet, afin d'en tirer des enseignements pour les projets suivants.
--	--

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

3 points pour une réponse compréhensible sur le moment adéquate.

Question n°	27	ID		Indicateur de compétence	4.4.6.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Dans la plupart des cas, les équipes de projet nouvellement formées passent par les phases de « Forming » (formation), « Storming » (tension), « Norming » (normalisation) et « Performing » (performance). Décrivez, en 2 ou 3 phrases, les objectifs et les bénéfices de la phase de normalisation.

SOLUTIONS

	La phase de normalisation consiste à définir les valeurs et les normes communes. Il s'agit des principes individuels de coopération. Les règles du jeu communes sont également définies et convenues. L'équipe de projet trouve des points communs et utilise les forces de chacun pour le succès de l'équipe de projet.				
--	--	--	--	--	--

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

3 points pour une description compréhensible.

Question n°	28	ID		Indicateur de compétence	4.5.11.3
-------------	----	----	--	--------------------------	----------

QUESTION

Lors de l'analyse des risques du projet, vous classez les risques dans une matrice, en fonction de l'ampleur des dommages et de la probabilité d'occurrence. Quels sont les risques auxquels vous accordez la plus grande attention dans cette matrice ?

SOLUTIONS

	Les risques considérés comme très élevés en termes d'ampleur des dommages et de probabilité d'occurrence.				
--	---	--	--	--	--

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

3 points pour une description compréhensible.

Question n°	29	ID		Indicateur de compétence	4.5.5.3
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lors de la collaboration d'équipes de projet virtuelles, en particulier dans des fuseaux horaires différents et des compositions multiculturelles, l'utilisation efficace d'infrastructures de communication est un critère de réussite. Citez 3 outils de communication possibles qui pourraient être utilisés avec succès.

SOLUTIONS

1	Outils de vidéoconférence
2	Outils pour un stockage commun des données
3	Outils de traduction
4	Intelligence artificielle

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque outils de communication significatif, maximum 3 points.

Question n°	30	ID		Indicateur de compétence	4.5.6.2
-------------	----	----	--	--------------------------	---------

QUESTION

Lorsqu'un jalon est atteint au sein d'un projet, un audit de projet est commandé. Décrivez en quelques mots 3 raisons possibles d'effectuer un audit.

SOLUTIONS

1	Les coûts du projet ont été massivement dépassés.
2	La qualité des résultats de livraison (lots de travail, produit, etc.) s'écarte fortement des spécifications.
3	Par commande du donneur d'ordre, des responsables qualité, des autorités, etc.

REMARQUES POUR L'ÉVALUATION

1 point pour chaque raison compréhensible, maximum 3 points.